

## تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد\*

رحمت‌الله قلی‌پور سوته<sup>۱</sup>، محمدرضا اسماعیلی<sup>۲</sup>، حبیب هنری<sup>۳</sup>، محمدحسین قربانی<sup>۴</sup>

۱. استاد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران\*\*

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی

۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی

۴. استادیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۰/۱۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. روش پژوهش حاضر، کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد سیستماتیک است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام مدیران، مشاوران و کارشناسان خبره وزارت ورزش و جوانان و اعضای هیئت‌علمی مطلع از حوزه مدیریت دانش در این وزارتخانه بود. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری استفاده شد، جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت و تعداد ۱۹ مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استراس و کوربین با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA 10) استفاده شد. با کمک نرم‌افزار در مرحله کدگذاری باز تعداد ۱۷۲ کد مستقل باز اولیه (مفاهیم)، ۳۲ کد باز ثانویه (مقوله‌های فرعی) و در نهایت بر اساس کدهای باز ثانویه، ۱۲ مقوله اصلی ایجاد شد. نتایج این پژوهش نشان داد به‌منظور توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، باید ۱۲ عامل یادشده به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی مد نظر قرار گیرند که ارتباط بین آنها در قالب الگوی نهایی پژوهش ارائه شده است. در این الگو، توسعه مدیریت دانش با مقولات فرعی سطح مشارکت کارکنان در برنامه‌های دانشی و فرهنگ سازمانی دانش‌مدار، به‌عنوان مقوله اصلی یا پدیده محوری انتخاب شد که به‌عنوان یک متغیر وابسته تحت تأثیر شرایط گوناگونی مانند اراده سازمانی، تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش، تشویق و انگیزش کارکنان، عوامل فردی، عوامل سازمانی، بسترهای اجرایی و بسترهای نرم‌افزاری قرار دارد.

**واژگان کلیدی:** سرمایه‌های فکری، دانش فردی و سازمانی، دانش ضمنی، دانش آشکار

این مقاله مستخرج از رساله دکتری مدیریت ورزشی در پژوهشگاه علوم ورزشی می باشد.

Email: rgholipor@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول

## مقدمه

امروزه دانش و سرمایه‌های فکری به‌عنوان دو عنصر تعیین‌کننده، محل توجه سازمان‌ها هستند. سرمایه‌های فکری<sup>۱</sup> به دلیل ایفای نقش کلیدی در کسب مزیت رقابتی، به منابع استراتژیک سازمان‌ها تبدیل شده‌اند (اخوان، ۱۳۹۱). بسیاری از صاحب‌نظران، سرمایه‌های فکری را مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان دانسته‌اند. در سیر مطالعاتی‌ای که مؤسسه بروکینگ<sup>۲</sup> انجام داده، روشن شده است که در سال ۱۹۸۲، سرمایه فکری ۳۸ درصد از ارزش بازاری سازمان‌های صنعتی را تشکیل داده است. ده سال بعد و در سال ۱۹۹۲، این سهم به ۶۲ درصد افزایش یافته است و مطالعاتی که اخیراً انجام شده، نشان داده‌اند که این سهم به حدود ۹۰ درصد رسیده است. به‌عبارت‌دیگر، اکنون بیش از ۹۰ درصد از سرمایه‌های سازمان‌ها را سرمایه‌های فکری تشکیل می‌دهند (کاموکاما و همکاران، ۲۰۱۰ و وترلی، ۲۰۰۳). مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری، دارای‌های ارزشمند بالقوه‌ای برای توسعه و بهبود قابلیت رقابتی شرکت‌های خدماتی هستند (گیودیک و همکاران، ۲۰۱۶) که بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند (هشیم و همکاران، ۲۰۱۵ و گوگان و همکاران، ۲۰۱۶).

دراکر<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۲ می‌گوید: در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و هم‌عرض با دیگر منابع تولید، مانند کار، سرمایه و زمین نیست؛ بلکه تنها منبع معنی‌دار عصر حاضر به شمار می‌آید (به نقل از رضائیان، ۱۳۸۹). امروزه این واقعیت پذیرفته شده که دانش، به‌ویژه دانش مبتنی بر اطلاعات، اسلحه‌ای پر قدرت و راهبردی در کسب‌وکار خدمات به شمار می‌رود (کمالی، ۱۳۸۷). دانش منبعی با دوام از مزیت رقابتی است. بیکن<sup>۴</sup> دانش را قدرت می‌دانست، اما در محیط‌های پویای امروزی، دانش تنها زمانی قدرت است که بتواند به‌منظور افزایش عملکرد سازمانی و فردی در دسترس قرار بگیرد و آموخته شود (به نقل از هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰). برخی پژوهشگران عقیده دارند که دانش با ارزش‌ترین و پراهمیت‌ترین منبع تسخیر شده سازمان است و برای ادامه حیات سازمان ضروری است (هانگ و هشو، ۲۰۰۷). امروزه اغلب مباحث در مورد دانش منجر به این می‌شود که دانش چطور تعریف می‌شود و چگونه شکل می‌گیرد. به این منظور باید به چرخه شکل‌گیری دانش اشاره کرد که با داده شروع می‌شود، اطلاعات را در بر می‌گیرد و به دانش ختم می‌شود. به‌طور معمول، داده‌های طبقه‌بندی و ذخیره‌شده مربوط به یک موضوع خاص، اطلاعات را تشکیل می‌دهند. این فرایند یک فرایند مکانیکی است که به‌وسیله فناوری اطلاعات و ارتباطات تسهیل

- 
1. Intellectual Capital
  2. Brookings's Institute
  3. Druker
  4. Bacon

می‌شود؛ اما دانش دارای بیشترین ارزش و سهم انسانی است که به فرایند تصمیم‌گیری و عمل در یک زمینه و موضوع خاص مرتبط است؛ بنابراین، در بافت سازمانی، تمام دانش جدید ریشه در ذهن افراد سازمان دارد (گروور و داوونپورت، ۲۰۰۱). بر اساس تعریف داوونپورت و پروساک<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی، که به صورت منسجم و یکپارچه، چهارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این دانش از ذهن انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد و کاربران آن هم همان انسان‌ها هستند. در داخل سازمان، این دانش نه تنها در مستندات و بانک‌های اطلاعاتی سازمان، بلکه در تمام فعالیت‌ها، فرایندها، اقدامات و ترم‌های سازمان وجود دارد. دانش به دو نوع ضمنی و صریح تقسیم می‌شود (دوفی، ۲۰۰۰)؛ دانش صریح یا آشکار، دانشی است که می‌تواند مستند شود، طبقه‌بندی گردد و به دیگران انتقال یابد. همچنین، دانشی است که در قالب افکار و کلمات و احساسات قابل بیان است و قابل کدگذاری و انتقال در انواع اشکال و نمادها و یا زبان طبیعی است. در مقابل، دانش ضمنی دانشی است که در تجربه انباشته شده است و اشتراک‌گذاری آن با دیگران و همچنین یادگیری آن دشوار است. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد.

وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به‌عنوان متولی امر ورزش و جوانان، همانند دیگر سازمان‌های دولتی به‌منظور بهره‌وری و اثربخشی بهتر در انجام وظایف خود، باید در پی استفاده هرچه بهتر از سرمایه‌های فکری و دانش فردی و سازمانی باشد. این امر مستلزم نگاهی ویژه به مدیریت دانش است. در این راستا، این مقاله در تلاش است تا الگویی اقتضایی برای مدیریت دانش موجود در این وزارتخانه ارائه دهد.

فرضیه اساسی در مورد مدیریت دانش این است که سازمان‌هایی که دانش خود را بهتر مدیریت می‌کنند، در برقراری ارتباط با چالش‌های محیط کاری خود موفق‌تر هستند. مدیریت دانش به‌عنوان محوری برای دستیابی به فرایندها و بهبود خدمات، تصمیم‌گیری‌های اجرایی و تطبیق و تحول سازمانی در نظر گرفته می‌شود (هاندزیچ و همکاران، ۲۰۰۷). در محیط به‌طور فزاینده متغیر امروزی، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین فاکتورهای کلیدی به‌منظور افزایش عملکرد فردی، نوآوری، قابلیت‌های سازمانی و مزیت رقابتی در سازمان مطرح است (مائو و همکاران، ۲۰۱۶؛ تسنگ و لی، ۲۰۱۴). به نظر بهات<sup>۲</sup> مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که این پنج عامل زمینه آموزش بازخورد و آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورند که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمانی کاربرد دارند

1. Davenport & Prusak

2. Bhatt

(بهات، ۲۰۰۱). نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) معتقدند مدیریت دانش فرایندی است که طی آن، سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش محور می‌پردازد. فرایند مدیریت دانش، متشکل از چهار فعالیت تولید و توسعه دانش، ثبت دانش و ذخیره‌سازی، انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری و آخرین فعالیت کاربرد آن است (مراچک و موجا، ۲۰۱۵). بهات (۲۰۰۱) چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت‌های کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش در سازمان می‌داند. کسب دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور کسب دانش جدید از خارج سازمان صورت می‌گیرد. فعالیت‌هایی مانند میزان مشارکت افراد در دوره‌های آموزشی، همکاری سازمان با دانشگاه‌ها و دیگر مراکز علمی و خریداری دانش جدید برای سازمان، نشان‌دهنده میزان تلاش برای کسب دانش جدید و ورود آن به سازمان هستند. ثبت و مستندسازی دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به‌منظور ثبت دانش موجود در سازمان صورت می‌گیرند. فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه‌های داده برای ثبت دانش سازمانی، مستندسازی تجارب موفق و ناموفق، از جمله فعالیت‌های ثبت دانش در سازمان هستند. انتقال دانش، اغلب همراه با تسهیم و اشتراک دانش صورت می‌پذیرد (جانسون، ۲۰۰۸) و شامل مجموعه فعالیت‌هایی می‌شود که به‌منظور اشتراک دانش میان افراد در بین گروه‌ها و واحدهای سازمانی صورت می‌گیرد (پائولین و سانسون، ۲۰۱۲). فعالیت‌هایی مانند جلسه‌های بحث و تبادل نظر برای ارائه تجارب و شیوه‌های کاری، تمایل و مشارکت اعضا به همکاری و کمک به همکاران برای بهبود روش‌های کاری، استفاده از پایگاه‌های داده و در اختیار گذاشتن دانش سازمان برای تمام اعضا نشان‌دهنده میزان تلاش سازمان برای انتقال دانش سازمانی است. خلق دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی می‌شود که از طریق آنها، دانش جدید در سازمان خلق و تولید می‌شود. فعالیت‌هایی مانند پاداش‌دهی و تشویق نوآوری‌ها و ایده‌های جدید کارکنان، بحث آشکار در مورد تجارب و شکست‌های سازمان، تشکیل گروه‌های یادگیری در سازمان و... همگی از جمله فعالیت‌هایی هستند که خلق دانش جدید را در سازمان تسهیل می‌کنند (بهات، ۲۰۰۱)؛ کاربرد دانش نیز شامل فعالیت‌هایی می‌شود که نشان می‌دهند سازمان دانش خویش را به کار گرفته است. به‌کارگیری ایده‌های جدید کارکنان در فرایندهای سازمانی، از جمله فعالیت‌های کاربرد دانش در سازمان است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۶).

امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی به‌منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش ندارند. تخصص‌گرایی در ورزش و نفوذ ورزش و سازمان‌های ورزشی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را تبدیل به امری اجتناب‌ناپذیر کرده است.

---

1. Nonaka and Takeuchi

توجه به مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌آورنده حضور و عملکرد پویای ورزش و سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های گوناگون باشد (جابری و همکاران، ۱۳۹۲). یکی از فاکتورهای کلیدی در اقتصاد دانش‌بنیان، نیاز سازمان‌ها به مدیریت‌کردن دانش سازمانی است که مرور مطالعات، حاکی از توجه کم به این موضوع در تربیت‌بدنی است (سلمان، ۲۰۱۶). هالبریت و توهی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) یکی از مهم‌ترین ابزارهای کسب موفقیت کمیته‌های سازمان‌دهی مسابقات المپیک<sup>۲</sup> را تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده<sup>۳</sup> با محوریت استفاده از سرمایه‌های فکری و مدیریت دانش می‌دانند و می‌گویند سازمان‌های ورزشی همانند دیگر سازمان‌ها، برای افزایش اطمینان از نتایج تصمیمات و فرایندهای کاری خود و همچنین به‌منظور هماهنگی و تسهیل اجرای اهداف و اقدامات استراتژیک‌شان، به موفقیت در کسب، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، مدیریت و مهار دانش سازمانی خود نیاز دارند. اریلی و نایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش بهترین روش برای سازمان‌های ملی ورزش» مطرح کردند که سازمان‌های ملی ورزش اغلب هدف سودآوری ندارند، بلکه این سازمان‌ها مسئول رشد و توسعه ورزش در کشور خویش هستند و ابزار کار و ساختاری که موجب تسهیل کارآمدی در ایجاد و نشر دانش برای بقا و رشد در این سازمان‌ها شود، اهمیت بسیاری دارد و می‌تواند عملکرد آنها را متحول سازد.

بسیاری از سازمان‌ها و صنایع، در زمینه پیاده‌سازی اهداف، راهبردها و برنامه‌های مدیریت دانش، به منزله یکی از اهداف استراتژیک، ناکام مانده‌اند. عارضه‌یابی این‌گونه شرکت‌ها گواه این مهم است که برخی نواقص و کمبودهای روش‌شناختی در زمینه برپایی، اجرا، ارزیابی و بازنگری اهداف و برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی وجود دارد. از جمله مهم‌ترین این کاستی‌ها، بخشی‌نگری در مؤلفه‌های موفقیت مدیریت دانش سازمانی است که از آن جمله می‌توان به تمرکز بر عامل فناوری و تأکید بر انتخاب و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مدیریت دانش، به منزله ترجمانی از عامل مدنظر و تنها راه پیاده‌سازی و کاربرد مؤثر مدیریت دانش اشاره کرد. حال‌آنکه فناوری و انتخاب و پیاده‌سازی نرم‌افزارهای مدیریت دانش، یکی از معیارها و زیرمعیارهای پیشبرد و تعالی مدیریت دانش سازمانی است (آرورا، ۲۰۰۲). همچنین، جامع‌نبودن و توجه به بخشی از زیرساخت‌های مناسب و پیش‌نیازهای لازم در استقرار جامع نظام مدیریت دانش سازمانی، رصدکردن خروجی و پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر در توسعه مدیریت دانش، نکته دیگری است که می‌توان آن را مسئله‌ای کلیدی قلمداد کرد. از این‌رو، نپرداختن جامع به

- 
1. Halbwirth & Toohey
  2. Organizing Committee of the Olympic Games
  3. learning organization
  4. O'Reilly & Knigh

سازه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و نتایج در مدیریت دانش سازمانی، ناهماهنگی و ناکامی در زمینه استقرار کامل برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی را به دنبال خواهد داشت. همچنین، ناتوانی در برقراری روابط علت و معلولی بین سازه‌های مدیریت دانش سازمانی، نقیصه و دغدغه اساسی دیگری است؛ زیرا تعریف و توسعه ارتباطات و توالی بین سازه‌های شناسایی شده، توصیف‌کننده چگونگی پیاده‌سازی کارا و مؤثر مدیریت دانش سازمانی است و به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا به عوامل کلیدی‌تر توجه بیشتری مبذول دارند (حسینی و اکبری، ۱۳۹۳).

با توجه به مواردی که گفته شد و تجارب سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف در زمینه استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش، پرواضح است که پیاده‌سازی مناسب مدیریت دانش در نظام ورزش کشور می‌تواند فواید بسیار خوبی به همراه داشته باشد؛ همچنان‌که نتایج برخی پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ورزشی مؤید این موضوع است. از جمله نتایج پژوهش رئیسی و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد که ۷۵۶/۰ درصد از واریانس اثربخشی سازمانی سازمان‌های ورزشی ایران، مربوط به فرایندهای مدیریت دانش است و به ترتیب به‌کارگیری دانش، ثبت و ضبط و کسب دانش و انتقال دانش، بیشترین اهمیت را در پیش‌بینی تغییرات اثربخشی سازمانی دارند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، طراحی ساختار دانش‌مدار در تمام سطوح سازمان‌های ورزشی کشور در بهبود وضعیت اثربخشی این سازمان‌ها مؤثر خواهد بود و در این راستا مدیران ستادی به‌عنوان تولیدکنندگان و سرمایه‌های ملی دانشی نقش مهمی بر عهده دارند. همچنین، نتایج پژوهش عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۳) حاکی از آن است که برای مواجهه با چالش‌های پیش‌رو، مدیریت دانش می‌تواند مؤثر واقع شود؛ بنابراین، وزارت ورزش و جوانان در شرایط رقابتی باید قادر باشد ضمن ارضای تقاضاهای سطح بالا و فزاینده، به دنبال فرصت‌هایی برای ارائه خدماتی با کیفیت بیشتر و هزینه کمتر باشد.

از طرفی، نتایج پژوهش‌های هنری (۱۳۹۰)، صفاری و شهرزاد (۱۳۸۹) و موسیوند و همکاران (۱۳۹۴) نشان‌دهنده این موضوع است که در حال حاضر وضعیت استقرار مدیریت دانش در وزارت ورزش و سازمان‌های ورزشی ایران در حد مطلوبی نیست. از این‌رو، برای بهبود و توسعه به‌کارگیری مدیریت دانش در این وزارتخانه باید پژوهش‌هایی برای شناسایی عوامل دخیل در این زمینه انجام شود. با توجه به نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، استقرار و پیاده‌سازی مناسب مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی ایران، به‌ویژه وزارت ورزش و جوانان، ثمربخش است. مسلم است برای استفاده از مزایای استقرار و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در وزارت ورزش نمی‌توان بدون طرح و برنامه پیش رفت. با توجه به ویژگی‌های خاص وزارت ورزش و جوانان، موضوعی که اهمیت دارد ارائه یک مدل بومی و خاص به منظور توسعه مدیریت دانش، استقرار و پیاده‌سازی آن است. مرور مطالعات گذشته نشان می‌دهد تاکنون پژوهش‌های جامعی با در نظر گرفتن همه عوامل، از جمله شرایط

علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و نتایج و پیامدها و روابط این سازه‌ها و عوامل با یکدیگر انجام نگرفته است. در این بین، پرسشی که مطرح است این است که الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان چیست؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری در زمره پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش داده‌بنیاد انجام شد. علت انتخاب این روش، توجه به مدیریت دانش به‌عنوان فرایندی اجتماعی است که در تعاملات افراد با یکدیگر شکل گرفته و به زمان، مکان و بافت، حساس است (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). به دلیل پیچیدگی، چندوجهی و اجتماعی محور بودن فرایندهای دانشی، مدیریت دانش یک موضوع مناسب برای مطالعه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد است (اورلیکووسکی، ۲۰۰۲). جامعه آماری این پژوهش شامل همه مدیران، مشاوران و کارشناسان خبره حوزه وزارتی (وزارت ورزش و جوانان) و اعضای هیئت علمی مطلع از حوزه مدیریت دانش در این وزارتخانه بود. از روش نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر رویکرد نظری استفاده شد و جمع‌آوری اطلاعات تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. برای شناخت مبانی نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق مرتبط با موضوع، از طریق رجوع به اطلاعات موجود در پایگاه‌های اینترنتی، کتاب‌ها، مجلات و نشریات مختلف، مطالب مربوط به هر یک گردآوری شد. در بخش دوم، گردآوری اطلاعات از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل اسناد بالادستی در حوزه‌های راهبردی و مدیریت دانش و دیگر اسناد مرتبط در وزارت ورزش و جوانان صورت گرفت. همچنین، برای بررسی سؤالات پژوهش و شناسایی مقوله‌ها از مصاحبه فردی نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> استفاده شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استراس و کوربین با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا (MAXQDA 10) استفاده شد.

در مرحله کدگذاری باز، داده‌های مربوط به موضوع مطالعه، با بررسی دقیق، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شد. در این مرحله، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شدند و داده‌های خردشده برای به‌دست‌آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌ها، با دقت بررسی شدند و در مورد پدیده‌هایی که داده‌ها حاکی از آنانند، سؤالاتی مطرح شد. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، مقولات به‌دست‌آمده از طریق کدگذاری باز در نظامی منطقی قرار گرفتند و ارتباط آنها با هم مشخص شد؛ به عبارتی، داده‌های تجزیه‌شده به مفاهیم و مقوله‌ها در کدگذاری محوری به شیوه جدیدی به یکدیگر مرتبط شدند. این کار با به‌کاربردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و

1. Semi-Structured In-Depth Individual Interview

پيامدها انجام شد. مرحله سوم (کدگذاری انتخابی) هم پس از انجام کدگذاری باز و محوری و مشخص شدن مدل پارادایمی انجام شد. در این مرحله، کدگذاری محوری در سطحی بالاتر و انتزاعی تر ادامه یافت و شکل گیری و پیوند هر دسته بندی با گروه های دیگر تشریح شد.

همانند پژوهش های کمی، در پژوهش های کیفی هم کیفیت و اعتباربخشی به نتایج پژوهش، اهمیت زیادی دارد و پژوهشگران معیارهایی برای ارزشیابی یافته های خود دارند. در این راستا، به منظور اعتباربخشی به نتایج پژوهش حاضر، معیارهای ارزشیابی لینکلن و گابا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) مد نظر قرار گرفتند که شامل معیارهای اعتبار<sup>۲</sup>، انتقال<sup>۳</sup>، قابلیت اعتماد<sup>۴</sup> و تأییدپذیری<sup>۵</sup> می شوند (لیتز و زاپاس، ۲۰۱۰). در ادامه، ضمن بررسی مورد به مورد هر یک از این معیارها، به برخی راهبردهای مناسب برای برآورده ساختن این معیارها در پژوهش حاضر نیز اشاره شده است.

**اعتبار:** اعتبار یا باورپذیری به واقعی بودن توصیفها و یافته های پژوهش اشاره دارد و عبارت است از درجه اعتماد شرکت کنندگان در پژوهش، به واقعی بودن یافته ها و زمینه ای که این پژوهش در آن انجام شده است. برای دستیابی به این معیار، در پژوهش حاضر از روش های زیر استفاده شد:

- ارزیابی چندجانبه یا تری انگولیشن<sup>۶</sup>: در فرایند جمع آوری داده ها و اطلاعات و انتخاب نمونه پژوهش برای مصاحبه و طراحی سؤالات مصاحبه از منابع و جنبه های گوناگونی استفاده شده است.

- ارزیابی شرکت کنندگان از پژوهش: متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مشارکت کنندگان در مصاحبه ارسال و نقطه نظرات آنها اعمال شد.

**انتقال پذیری:** انتقال پذیری اشاره به این دارد که یافته های مطالعه تا چه حد در دیگر گروه ها یا مکان ها قابل انتقال یا استفاده است. دیدگاهها و تجارب گوناگون مشارکت کنندگان مختلف در مورد یک پدیده یا همان اصل حداکثری تنوع، باعث افزایش قابلیت انتقال پذیری می شود. در پژوهش کنونی، به منظور دستیابی به این معیار، از روش های زیر استفاده شد:

- مستندسازی: تمام مراحل پژوهش برای استفاده احتمالی محققان دیگر، به صورت مکتوب، مستندسازی شد.

- 
1. Guba & Lincoln
  2. Credibility
  3. Transferability
  4. Dependability
  5. Confirmability
  6. Triangulation



- گزارش شرایط زمینه‌ای: شرایط جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان و محیط پژوهش در گزارش نهایی پژوهش به صورت تفصیلی ارائه شد.

**قابلیت اعتماد:** معیار قابلیت اعتماد یا ثبات به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود. به عبارت دیگر، خواننده پژوهش باید قادر به ارزیابی کفایت تحلیل انجام‌شده از طریق پیگیری فرایندهای تصمیم‌گیری محقق باشد. در پژوهش حاضر دستیابی به این معیار از طریق روش زیر انجام گرفت:

- استفاده از دو کدگذار: بدین منظور از یکی از استادان حوزه مدیریت دانش در فرایند کدگذاری در پژوهش کمک گرفته شد و به صورت تصادفی سه مصاحبه انتخاب شد و پس از آموزش‌های لازم، کدگذاری توسط ایشان انجام گرفت. در هریک از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر مشابه بودند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند و درصد توافق بین دو کدگذار با استفاده از فرمول زیر (خواستار، ۱۳۸۸) محاسبه شد و نتایج آن در قالب جدول شماره یک ارائه شد.

$$\text{درصد پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} * 100$$

جدول ۱- نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

| عنوان مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | تعداد عدم توافقات | درصد پایایی |
|--------------|---------------|---------------|-------------------|-------------|
| mos4         | ۳۵            | ۱۳            | ۹                 | ۷۴٪         |
| mos10        | ۴۲            | ۱۸            | ۶                 | ۸۶٪         |
| mos18        | ۳۱            | ۱۳            | ۵                 | ۸۴٪         |
| کل           | ۱۰۸           | ۴۴            | ۲۰                | ۸۱٪         |

همان‌طور که داده‌های جدول نشان می‌دهند، پایایی کل بین دو کدگذار برابر با ۸۱ درصد است و با توجه به اینکه پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

**تأییدپذیری:** تأییدپذیری نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. بدین منظور در پژوهش حاضر از روش‌های زیر استفاده شد:

- ارزیابی متخصصان خارج از فرایند پژوهش: نتایج این پژوهش در اختیار چند تن از استادان دانشگاهی خارج از فرایند پژوهش قرار گرفت و پس از مطالعه و بازبینی ایشان، نظرات آنها اخذ شد.

- تشریح فرایند پژوهش: مراحل پژوهش، اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درون‌مایه‌ها، به‌منظور فراهم‌آوردن امکان ممیزی پژوهش، در اختیار مخاطبان و خوانندگان قرار گرفت و آنان به‌صورت کامل این مراحل را تشریح کردند.

## نتایج

در این پژوهش به منظور رسیدن به هدف اصلی پژوهش (تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش وزارت ورزش و جوانان) پس از مطالعه کتاب‌ها، مقالات و اسناد، با ۱۹ نفر از کارشناسان، مدیران کل، معاونان، مشاوران وزیر و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه طول کشید. پس از هر مصاحبه، مطالب تایپ شدند و بلافاصله پس از مصاحبه، تحلیل و کدگذاری اولیه به شیوه مقایسه مداوم، انجام شد. با اینکه از مصاحبه دهم به بعد تقریباً داده‌ها تکراری بودند و اشباع نظری حاصل شده بود، برای اطمینان و اعتبار بیشتر، این فرایند تا مصاحبه ۱۹ ادامه یافت.

جدول ۲- اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

| شاخص    | سن    |       |       | مدرک تحصیلی |       | جنسیت |    |
|---------|-------|-------|-------|-------------|-------|-------|----|
|         | ۲۵-۳۵ | ۳۶-۴۵ | ۴۶-۵۵ | فوق‌لیسانس  | دکتری | مرد   | زن |
| فراوانی | ۵     | ۶     | ۸     | ۸           | ۱۱    | ۱۵    | ۴  |
| درصد    | ۲۶    | ۳۲    | ۴۲    | ۴۲          | ۵۸    | ۷۹    | ۲۱ |

با کمک نرم‌افزار، در مجموع همه مصاحبه‌ها تعداد ۴۶۰ کد اولیه ایجاد شد. تعدادی از این کدها تکراری بودند؛ به طوری که در مرحله کدگذاری باز تعداد ۱۷۲ کد مستقل باز اولیه (مفاهیم) ایجاد شد. سپس کدهای باز اولیه (مفاهیم) به دلیل کثرت، به ۳۲ کد باز ثانویه (مقوله‌های فرعی) تبدیل شدند که اساس این کار بر پایه قرابت مفهومی و معنایی بود. نهایتاً بر اساس کدهای باز ثانویه، ۱۲ مقوله اصلی ایجاد شد. در جداول شماره سه و چهار دو نمونه از نحوه کدگذاری و تشکیل مقولات اصلی پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۳- کدگذاری باز مقوله اراده سازمانی

| مقوله اصلی    | کدهای باز ثانویه (مقولات فرعی) | کدهای باز اولیه (مفاهیم)   |
|---------------|--------------------------------|--|
| اراده سازمانی | اهمیت سازمان به مدیریت دانش    | میزان اهمیت دادن سازمان به مدیریت دانش<br>اهمیت دادن به اطلاعات و دانش فرد<br>پیگیری های سازمانی<br>اهمیت دادن به دانش افراد<br>میزان اهمیت سازمان به نوآوری |
|               | اراده و حمایت مدیریت ارشد      | حمایت مدیران ارشد سازمان<br>حمایت مدیر ارشد<br>اراده مدیر ارشد<br>حمایت و پیگیری مدیران ارشد<br>درک اهمیت و نیاز به مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد             |

جدول ۴- کدگذاری باز مقوله تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش

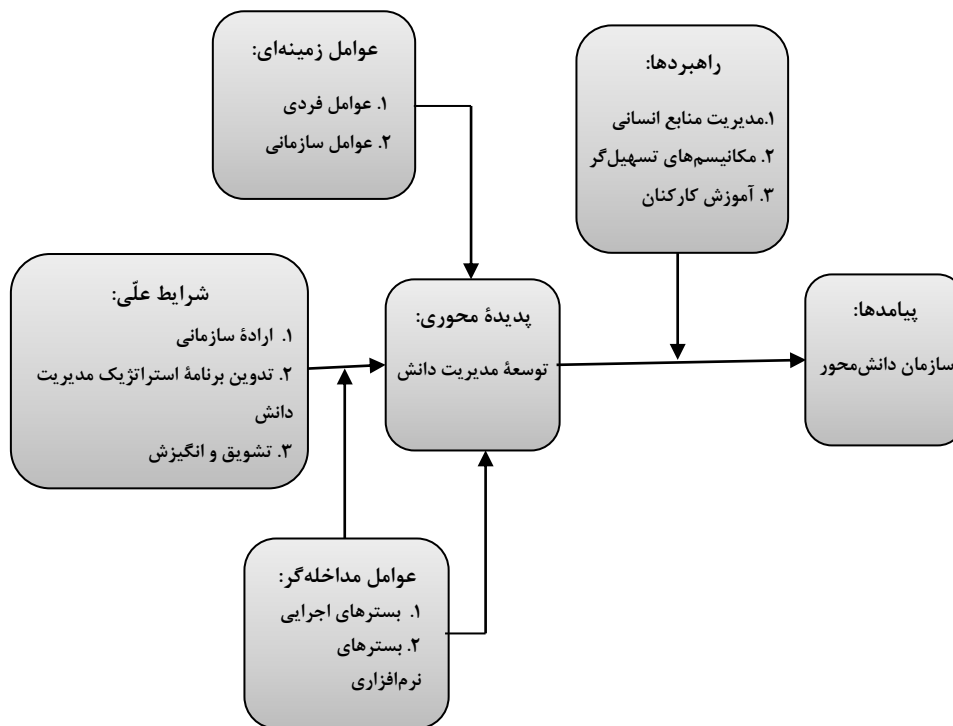
| مقوله اصلی                         | کدهای باز ثانویه (مقولات فرعی)    | کدهای باز اولیه (مفاهیم)  |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش | تدوین نقشه اجرایی مدیریت دانش     | شناخت سازمان<br>اختصاص بودجه<br>مشخص کردن اهداف<br>تدوین نقشه اجرایی  |
|                                    | تدوین استراتژی مدیریت دانش سازمان | تدوین استراتژی های دانشی<br>تعیین جایگاه مدیریت دانش در برنامه استراتژیک سازمان<br>تدوین برنامه مدیریت دانش |

پس از انجام کدگذاری باز، مرحله دوم، یعنی تجزیه و تحلیل داده ها یا کدگذاری محوری انجام شد. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می یابد. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله اساسی یا اصلی قرار دارد و سپس مقوله های دیگر به عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می شوند (فلیک، ۱۳۸۷). این کار با به کار بردن یک مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده، زمینه، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها بر اساس روش کدگذاری استراس و کوربین انجام شد. نتایج این مرحله در شکل شماره یک آورده شده است.



شکل ۱- الگوی پارادایمی توسعه مدیریت دانش

در ادامه با استفاده از روش کدگذاری انتخابی به طراحی الگوی نهایی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان پرداخته شد این الگو مشتمل بر ۱۲ مقوله نهایی می‌باشد که نتایج آن در شکل شماره ۲ ارائه شده است.



شکل ۲- الگوی نهایی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش تلاش شد با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان طراحی و تدوین شود. براین اساس، الگوی نهایی پژوهش مشتمل بر ۱۲ مقوله اصلی ارائه شد. در این الگو، توسعه مدیریت دانش با مقولات فرعی سطح مشارکت پرسنل در برنامه‌های دانشی و فرهنگ‌سازمانی دانش‌مدار، به‌عنوان مقوله اصلی یا پدیده محوری انتخاب شد که به‌عنوان یک متغیر وابسته تحت تأثیر شرایط گوناگونی مانند اراده سازمانی، تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش، تشویق و انگیزش پرسنل، عوامل فردی، عوامل سازمانی، بسترهای اجرایی و

بسترهای نرم‌افزاری قرار دارد. نتایج این پژوهش نشان داد برای توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان، نخست باید به شرایط علی توجه کرد. در این الگو شرایط علی به‌عنوان عواملی که به‌صورت مستقیم بر پدیده اصلی تأثیر می‌گذارند، مشتمل بر سه مقوله، به ترتیب زیر به دست آمد:

اولین مقوله از شرایط علی به نام اراده سازمانی انتخاب شد که به مواردی از قبیل درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان، اهمیت به دانش سازمانی و فردی، اراده سازمانی برای مدیریت دانش فردی و سازمانی و میزان حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان اشاره دارد. یکی از عواملی که موجب توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش می‌شود نگاه مدیریت ارشد سازمان به مبحث مدیریت دانش است. تا زمانی که مدیریت ارشد سازمان به این درک نرسد که دانش فردی و سازمانی در این وزارتخانه ارزش زیادی دارد و نیاز است تا به دنبال بهره‌مندی هرچه بیشتر از آنها باشیم، نباید به توسعه مدیریت دانش امیدوار بود. در این راستا یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «من فکر می‌کنم اولین مسئله‌ای که در زمینه توسعه مدیریت دانش در این وزارتخانه وجود دارد این است که آیا مدیران ارشد سازمان احساس نیاز می‌کنند به اینکه باید در این سازمان به مبحث مدیریت دانش پرداخته شود یا نه؟ بنابراین، اولین عامل تأثیرگذار اراده و خواست مدیریت ارشد سازمان است. در مورد اراده و خواست مدیریت ارشد سازمان من فکر می‌کنم باید ببینیم مدیریت ارشد آیا با موضوع مدیریت دانش و مفاهیم آن آشنایی دارد؟ که به نظر می‌رسد این آشنایی وجود دارد ولی اراده‌ای قوی برای انجام این کار نیست؛ اگر هم کاری در این زمینه صورت گرفته یا می‌گیرد، بیشتر مقطعی و فردی است تا اراده جمعی و قوی». دومین مقوله از شرایط علی به نام تدوین برنامه استراتژیک مدیریت دانش انتخاب شد و شامل مواردی از قبیل شناخت سازمان، مشخص کردن اهداف، اختصاص بودجه، تدوین نقشه اجرایی، تعیین جایگاه مدیریت دانش در برنامه استراتژیک سازمان و تدوین برنامه مدیریت دانش می‌شود. همانند دیگر برنامه‌های اجرایی، یکی از علل اصلی‌ای که موجب توسعه مدیریت دانش در این سازمان خواهد شد، تدوین برنامه جامع و استراتژیک مدیریت دانش و پیوند آن با برنامه استراتژیک وزارتخانه است. چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: «مسلماً تدوین یک برنامه جامع و استراتژیک برای سازمان که جایگاه مدیریت دانش در آن مشخص شده باشد، بسیار کمک‌کننده خواهد بود، به‌ویژه در این وزارتخانه که با تغییر و تحولات زیادی مواجه است». سومین مقوله از شرایط علی به نام تشویق و انگیزش انتخاب شد و شامل مواردی از قبیل ایجاد انگیزه در افراد برای یادگیری، ایجاد انگیزه رقابت، تشویق و ایجاد انگیزه در افراد، متناسب‌سازی میزان پرداخت حقوق با عملکردهای دانشی، مشوق‌های مادی و معنوی، ارتقای رتبه شغلی و تأمین نیازهای مادی و معنوی می‌شود. بر اساس این یافته می‌توان گفت یکی دیگر از عواملی که موجب توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان می‌شود، توجه به انگیزه‌های افراد

در سازمان و اختصاص مشوق‌های مادی و معنوی برای مشارکت در برنامه‌های دانشی است. این نتایج با یافته‌های مطالعه آنژیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) مبنی بر اینکه اراده و حمایت مدیریت ارشد سازمان یکی از عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌هاست، همسوست. همچنین، وونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز حمایت مدیریت ارشد سازمان و ایجاد محیطی انگیزشی برای خلق، مدیریت و اشتراک دانش را از عوامل اصلی موفقیت برنامه مدیریت دانش برمی‌شمارد. علاوه بر این، عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۳) با توجه به نتایج پژوهش خود پیشنهاد می‌کنند مدیریت باید به نقش حیاتی مدیریت دانش در سازمان و موفقیت سازمانی اعتقاد پیدا کند و در مسائل کلیدی و حیاتی سازمان و در تصمیم‌گیری، از مدیریت دانش استفاده کند و برای ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیک در اجرای مدیریت دانش، از سرمایه‌های فکری و اعمال استراتژی دانش‌محور در تدوین برنامه‌ها توجه کافی داشته باشد. نتایج حاصل از مطالعه موردی حسینی و اکبری (۱۳۹۳) گواه این مهم بود که رهبری دانش‌محور، سنگ‌بنای الگوی سرآمدی مدیریت دانش سازمانی است. این بدان معناست که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان و صنعت موردنظر، باید از این مؤلفه شروع کرد.

در الگوی نهایی این پژوهش، دو مقوله اصلی عوامل فردی و عوامل سازمانی به دلیل ایجاد بستری که در آن فرایندهای دانشی در سازمان ظهور و شکل می‌گیرند به‌عنوان عوامل زمینه‌ای انتخاب شدند. عوامل فردی خود مشتمل بر پنج مقوله فرعی هستند که عبارتند از میزان تمایل به پیشرفت، ویژگی‌های شخصیتی، داشتن حس اعتماد، توانایی‌های فردی و میزان تعهد فرد. عوامل سازمانی نیز مشتمل بر سه مقوله فرعی شفاف‌بودن شرح شغل و شاغل، تناسب شغل و شاغل و عوامل ساختاری است. این عوامل نیز به‌صورت مستقیم بر توسعه مدیریت دانش اثر دارند؛ هرچند به‌عنوان عوامل زمینه‌ای در نظر گرفته شدند. زیرا فرایندهای مدیریت دانش در تعاملات نیروی انسانی موجود سازمان و ساختار موجود سازمانی شکل می‌گیرند و توسعه‌یافتن و یا توسعه‌نیافتن مدیریت دانش در سازمان در بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان با شدت‌های متفاوتی مشاهده می‌شود. نتایج پژوهش حسینی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) نشان داد که عوامل و توانایی‌های فردی کارکنان یکی از عواملی است که می‌تواند در موفقیت مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار باشد. همچنین محقر و همکاران (۱۳۹۲) زیرساخت‌های سازمانی، تحصیلات و آموزش و شخصیت دوستدار مدیریت دانش را جزء عوامل موفقیت مدیریت دانش شناسایی و معرفی کرده‌اند.

---

1. Anggia  
2. Wong  
3. Hussain

علاوه بر این، در الگوی مذکور عوامل مداخله‌گر (بسترهای اجرایی و نرم‌افزاری)، هم به صورت مستقیم بر توسعه مدیریت دانش تأثیر دارد و هم بر روی ارتباط بین عوامل علی و پدیده اصلی تأثیر می‌گذارد. مسلم است این تأثیر هم می‌تواند تسهیل‌گر باشد و هم محدودکننده. بسترهای اجرایی مشتمل بر سه مقوله فرعی هستند؛ بدین شرح: بسترسازی دانشی (وجود بسترهای سازمانی، وجود زیرساخت‌ها و بسترهای شناسایی اطلاعات، ایجاد بسترهایی برای انتقال دانش و اطلاعات، برگزاری جلسات انتقال تجارب، برگزاری جلسات آزاد کارشناسی و داشتن زمان کافی برای یادگیری)، بسترسازی قانونی (الزامات قانونی، دستورالعمل‌های سازمانی، اسناد بالادستی و پیگیری از طرف نهادهای بالادست مثل ریاست جمهوری) و بسترسازی فناوری (وجود پایگاهی برای ثبت داده‌ها، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، ایجاد پایگاهی برای ذخیره‌سازی اطلاعات، فراهم بودن زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، زیرساخت فناوری اطلاعات، وجود سیستم‌های الکترونیکی، وجود پایگاهی برای ثبت و ذخیره‌سازی دانش). بسترهای نرم‌افزاری نیز مشتمل بر چهار مقوله فرعی هستند که عبارتند از: سبک رهبری (حمایت از نوآوری و آزادی عمل کارکنان)، عدالت سازمانی (رقابت سالم بین کارکنان، رعایت عدالت سازمانی و مالکیت فکری و معنوی کارکنان)، ثبات کاری (موقتی بودن بسیاری از کارکنان، تغییرات زیاد پرسنلی و بی‌ثباتی مدیریتی) و اعتبار دانش و اطلاعات (دردسترس بودن منابع دانشی، دسترسی به اطلاعات، کیفیت اطلاعات در راستای وظایف شغلی، کیفیت اطلاعات، نحوه انتقال دانش، کیفیت سیستم انتقال اطلاعات، دریافت اطلاعات کامل، کاربردی بودن اطلاعات و توجه به آمار صحیح). در صورت وجود شرایط مناسب در زمینه عوامل مداخله‌گر، این موارد در توسعه مدیریت دانش در این سازمان نقش مثبت و تسهیل‌گری خواهند داشت و در صورت شرایط نامناسب و بی‌توجهی به این موارد، تبدیل به موانع و عوامل محدودکننده خواهند شد. این نتایج با یافته‌های مطالعه عبدالملکی و همکاران (۱۳۹۳) مبنی بر نقش مؤثر فناوری اطلاعات بر مدیریت دانش و محقر و همکاران (۱۳۹۲) که فناوری اطلاعات و سبک رهبری را به عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش معرفی می‌کند، همسوست. همچنین، در پژوهش حافظی و همکاران (۱۳۹۴) ویژگی‌های دانش تولیدشده به عنوان یکی از عوامل مداخله‌گر در الگوی مفهومی تجاری‌سازی دانش در نظام آموزش عالی از راه دور معرفی شده است.

همان‌طور که در الگوی نهایی پژوهش مشاهده می‌شود، تحقق پدیده توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند منجر به پیامد خاصی با عنوان سازمان دانش‌محور شود. بر این اساس، توسعه دانشی سازمان با مواردی از قبیل اهمیت بیشتر به مدیریت دانش، جلوگیری از خروج دانش از سازمان، توسعه میزان ثبت و انتقال دانش، کم‌شدن انحراف اطلاعاتی و در نهایت بهبود عملکرد فردی و سازمانی با مواردی از قبیل افزایش عملکرد و بهره‌وری فرد، ارتقای اثربخشی و بهره‌وری،



ارتقای نوآوری و کاهش ابهام در تصمیم‌گیری، قابل‌تصور است. البته همان‌گونه که در الگوی مذکور مشاهده می‌شود، بروز و ظهور پدیده توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان و تبدیل آن به سازمان دانش‌محور، علاوه بر توجه به عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، منوط به مدیریت صحیح منابع انسانی، طراحی مکانیسم‌های تسهیل‌گر و آموزش پرسنل در راستای برنامه‌های دانشی است؛ بنابراین، به این منظور توجه به راهبردهای زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- به‌منظور توجه به منابع انسانی وزارتخانه به‌مثابه یک منبع ارزشمند، لازم است توانایی‌ها، ویژگی‌ها و تخصص افراد در سازمان شناسایی و به کار گرفته شود. در تصمیم‌گیری‌های سازمان، کارکنان مشارکت داده شوند.
- نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به‌کارگیری افراد در پست‌های مختلف سازمان به شایسته‌سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، ساری و جاری شود. پرواضح است که برای استخدام افراد متخصص و شایسته در هر پستی، نیاز است تا ابتدا انتظارات شغلی مشخص شود و سپس با توجه به برنامه‌های استراتژیک سازمان به این امر پرداخته شود.
- ارزیابی عملکرد کارکنان، به‌ویژه در زمینه فرایندهای مدیریت دانش، لازم است به‌صورت مستمر و مناسب صورت گیرد. بدین‌منظور باید شاخص‌های مناسبی شناسایی و تعیین شوند، در اختیار افراد قرار گیرند و بر اساس آنها عملکرد کارکنان ارزیابی مداوم شود و در مورد نتایج ارزیابی‌ها به کارکنان بازخورد داده شود.
- بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، نیاز است واحدی برای پیگیری امور مدیریت دانش در سازمان مشخص شود، گروه کارشناسی مدیریت دانش تشکیل شود و مسئولیت این امر را بر عهده گیرد. برای این کار می‌توان از واحدهای موجود در سازمان بهره گرفته شود و یا اینکه برون‌سپاری صورت گیرد و از تجارب و توانایی‌های شرکت‌های مجرب دیگر استفاده شود.
- لازم است بانک اطلاعات دانشی در سازمان تشکیل شود. بدین‌منظور باید منابع دانشی سازمان شناسایی شوند، شاخص‌های مختلف دانشی در بخش‌های گوناگون مشخص شوند و بر اساس آنها، فرمت‌های خاصی برای جمع‌آوری اطلاعات در هر بخش تعیین شود و با طراحی الگوی ثبت تجارب و با کمک روش‌های مختلف، به ثبت تجارب و منابع دانشی پرداخته شود. در نهایت، این اطلاعات طبقه‌بندی و خلاصه‌سازی شود و در دسترس افراد قرار گیرد.
- لازم است مدیریت دانش در سازمان تبیین و تعریف شود. بدین‌منظور نیاز است تا اطلاع‌رسانی در مورد مدیریت دانش، مفاهیم، مؤلفه‌ها و فرایندهای آن، و اهمیت و مزایای مدیریت دانش

به روش‌های مختلف صورت گیرد و تعریف جامعی از مدیریت دانش به صورت روان و کاربردی ارائه شود.

- یکی دیگر از مهم‌ترین راهبردها، برگزاری دوره‌های تخصصی آموزشی است. اهمیت به کیفیت هرچه بهتر و کاربردی بودن این دوره‌ها می‌تواند بسیار مفید واقع شود. در این خصوص نیاز است با نیازسنجی متناسب و مداوم، دوره‌هایی در قالب‌های مختلف کارگاه، سمینار، دوره ضمن خدمت، گردهمایی، مجلات و بروشورها و... برگزار گردد و فرصت‌هایی برای کسب دانش و اطلاعات موردنیاز برای افراد فراهم گردد.

### منابع

1. Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., Alidoust Ghahfarokhi, A. (2015). Evaluate and prioritize relationships influencing factors of knowledge management system in the Ministry of Youth and Sport. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(5): 97-104. (Persian)
2. Akhavan, A., Owlia. M. S., Jafari, M., Zare, Y. (2012). Knowledge management strategies, critical Success factors, practices and universities performance. *Iranian journal of management sciences (IAMS)*, 7 (27): 115-46. (Persian)
3. Alvani, S. M., Nategh, T., Farahi, M. M. (2007). The Role of Social Capital in Knowledge Management Development. *Iranian journal of management sciences (IAMS)*, 2 (5): 35-70. (Persian)
4. Anggia, P., Sensuse, Y. Sucahyo, G., Rohajawati, S. (2013). Identifying Critical Success Factors for knowledge management implementation in organization: A survey paper. *Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS)*, International Conference on, Bali, 2013, pp. 83-88. Doi: 10.1109/ICACSIS.2013.6761556.
5. Arora, R. (2002). Implementing KM-a Balanced Scorecard Approach. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3): 240-9.
6. Bhatt, F.D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 27: 68-75.
7. Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
8. Duffy, J. (2000). Knowledge management: to be or not to be, *Information Management Journal*, 34(1): 64-7.
9. Flick, Uwe (2008). *Introduction to qualitative research*. Translated by Hadi Jalili, Ney publications, Tehran. (Persian)
10. Giudice, V.D., Evangelista, P., De Paola P., Forte F. (2016). Knowledge Management and Intellectual Capital in the Logistics Service Industry. *Knowledge Science, Engineering and Management*, Volume 9983 of the series Lecture Notes in Computer Science, 376-87.

11. Gogan, L.M., Artene A., Sarca I., Draghici, A. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221: 194 – 202.
12. Grover, V., Davenport, T.H. (2001). General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 5-22.
13. Hafezi, H., Ekrami, M., Nadergholi Ghoorchiyan, N., Sarmadi, M. (2015). Designing a conceptual pattern of knowledge commercialization in Distance Higher Education System: the case of Payame Noor University. *Journal of Education*, 22 (1): 215-40. (Persian)
14. Halbwirth S., Toohey K. (2001) The Olympic Games and knowledge management: A case study of the Sydney organizing committee of the Olympic Games, *European Sport Management Quarterly*, 1 (2): 91-111.
15. Handzic, M., Lagumdzija, A., Celjo, A. (2007). Auditing Knowledge Management Practices: Model and Application. *Knowledge Management Research & Practice*, 6: 90-9.
16. Hashemi, S., Mohammady Moghaddam, Y., Mohammady Moghadam, E. (2011). Knowledge management, requirements and challenges. *Journal of Human Resource Management*, 6 (19): 101-30. (Persian)
17. Hashim, M.J., Osman, I., Alhabshi, S.M. (2015). Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211: 207-14.
18. Honari, H. (2012). The Planning structural equation model of social capital and knowledge management in sport organizations. *Contemporary Studies on sport management*, 1 (1): 85-105. (Persian)
19. Hosseini, M. H., Akbari, M. (2014). Designing a Knowledge Management Excellence Model Based on Interpretive Structural Modeling. *Journal of Information Technology Management*, 6(3): 351-74. (Persian)
20. Huang, C.F., Hsueh, S.L. (2007). A Study on the Relationship between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, 4: 265-71.
21. Hussain, I., Ahmed, S., Si S. (2010). Personal Knowledge Abilities and Knowledge Management Success. *Journal of Information & Knowledge Management*, 9 (4): 319-27.
22. Jaber, A., Salami, M., Khazai pool, J. (2013). The Study of the Effect of Intrinsic and Extrinsic Motivations on Knowledge Sharing in Sport Organizations (Case Study: Isfahan Physical Education Organization Employees). *Journal of sport management*, 5 (16): 55-75. (Persian)
23. Jonsson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing: lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1): 17-44.
24. Kamali, M. J. (2008). Knowledge management and barriers in government organizations: A Case Study in Police Department. *Journal of Karagah*, 3 (2): 17-39. (Persian)

25. Kamukama, N., Ahiauzu, A., Ntayi, J. M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction effects, *Journal of Intellectual Capital*, 11 (4): 554-74.
26. Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58): 161-74. (Persian)
27. Lincoln, Y., Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, sage publication
28. Mao H., Liu S., Zhang J., Deng Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management* 36: 1062-74.
29. Mráček P., Mucha M. (2015). The Use of Knowledge Management in Marketing Communication of Small and Medium-Sized Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175: 185 -92.
30. Musivand, M., Amraee, M., Siavashi, M. (2015). Assessment of level of knowledge management system and its regression equation with the quality of work life in employees of Ministry of Sport and Youth. *Journal Management System*, 4(1): 85-101. (Persian)
31. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. United Kingdom: Oxford University Press.
32. O'Reilly, N.O., Knigh, P. (2007). Knowledge management best practices in national sport organizations. *International journal of sport management and marketing Issue*, 2 (3): 264-80.
33. Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13 (3): 249-73.
34. Paulin, D., Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers—Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1): 81-91.
35. Raesi, M., Hosseini, E., Talebpoor, M., Nazari, V. (2014). The Fit of Regression Equation of Knowledge Management and Organizational Effectiveness in Iran Selected Sport Organizations. *Journal of sport management*, 5(4): 47-65. (Persian)
36. Rezaeian, A. (2006). *Fundamentals of Organization and Management*, Samt publisher, Tehran, ninth edition. (Persian)
37. Saffari, M., Shahrzad, N. (2010). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Establishment in Physical Education Organization from Its Experts' Viewpoint. *Journal of sport management*, 2 (4): 83-98. (Persian)
38. Salman, Y.W. (2016). Knowledge Management Practices in Sport Institutions: Prospects, *International Journal of Sports Science*, 6(3): 96-9. DOI: 10.5923/j.sports.20160603.05.
39. Strauss, A., Corbin, J. (2011). *Basics of qualitative research Grounded Theory (procedures and techniques)*. Translated by Buick Mohammadi, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Third Edition. (Persian)

40. Tseng, Shu-Mei., Lee, Pei-Shan. (2014). the effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance, *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (2): 158 – 79.
41. Weatherly, L.A. (2003). The value of people: the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting, *SHRM Research quarterly*, 3: 1-11.
42. Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105 (3): 261-79.

## استناد به مقاله

قلی‌پور سوته، رحمت‌الله، اسماعیلی، محمدرضا، هنری، حبیب، قربانی، محمدحسین. (۱۳۹۶، پاییز و زمستان). تدوین الگوی توسعه مدیریت دانش در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. پژوهش در ورزش تربیتی، ۵(۱۳): ۱۹۳-۲۱۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/res.2017.3566.1242

Gholipour. R., Esmaeili. M.R., Honari. H., Ghorbani. M.H. (2017). Codification the Development Model of Knowledge Management in Ministry of Youth and Sports by Using Grounded Theory. *Research on Educational Sport*, 5(13): 193-214. (Persian). Doi: 10.22089/res.2017.3566.1242

## Codification the Development Model of Knowledge Management in Ministry of Youth and Sports by Using Grounded Theory

R. Gholipour<sup>1</sup>, M. R. Esmaeili<sup>2</sup>, H. Honari<sup>3</sup>, M. H. Ghorbani<sup>4</sup>

1. Professor of Management, University of Tehran \*
2. Ph.D. Candidate of Sport Management, Sport Science Research Institute
3. Associate Professor of Sport Management, Allameh Tabataba'i University
4. Assistant Professor of Sport Management, Sport Science Research Institute

Received: 2017/01/08

Accepted: 2017/02/26

---

### Abstract

The present study was done with purpose of codification the development model of knowledge management in ministry of youth and sports. The Research Method of this study was qualitative study based on grounded theory with approach systematic. The statistical population included all managers, advisers and experts of the Ministry of Youth and Sports and faculty informed of the field of knowledge management in this ministry. Purposive sampling used based on Theoretical approach, data collection continued until theoretical saturation and 19 semi-structured interviews were conducted. In order to analyze the data, were used three-step coding, open, axial and selective Strauss and Corbin with using Maxqda software. With the help of software 172 independent primary open-code (concepts) in open coding phase, 32 secondary open-code (sub categories) and finally, based on secondary open codes were created 12 primary categories. The results of this study showed that in order to develop knowledge management in the Ministry of Youth and Sports should be mentioned 12 factors considered as key components, which the relationship between them presented in the final model of the research. In this model, the development of knowledge management with sub categories of level of employee participation in knowledge programs and Knowledge-based organization culture was chosen as the main issue or central phenomenon, that as a dependent variable affected by various conditions such as the will of the organization, KM strategic plan, personnel incentive, individual factors, organizational factors, administrative and software infrastructure.

**Keywords:** Intellectual Capital, Individual and Organizational Knowledge, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge

---

---

\* Corresponding Author

Email: rgholipor@ut.ac.ir